

Bogusz Miękła

Źródła wartości organizacji opartych na wiedzy

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 6, 81-89

2008

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Bogusz Mikuła

ŹRÓDŁA WARTOŚCI ORGANIZACJI OPARTYCH NA WIEDZY

Wprowadzenie do organizacji opartych na wiedzy

Koniec XX wieku zaowocował wykształceniem się nowych warunków gospodarowania, charakteryzujących się między innymi niespotykanym dotąd zakresem globalizacji, turbulencją otoczenia oraz sieciowością. Warunki te, początkowo najczęściej nazywane erą postindustrialną, obecnie określane są jako gospodarka wiedzy lub gospodarka oparta na wiedzy. L. Zienkowski określa ją „jako gospodarke, w której wiedza jako taka (nakłady i stan wiedzy) staje się ważniejszym czynnikiem determinującym tempo rozwoju i poziom rozwoju gospodarczego od nakładów i stanu (wolumenu) środków trwałych”¹. Innymi słowy jest to „gospodarka napędzana wiedzą”². Podstawą tej gospodarki staje się więc wiedza, jednak – jak obrazuje obecna sytuacja w gospodarce światowej – nie można nie doceniać znaczenia klasycznych zasobów materialnych, jak surowce energetyczne czy nieruchomości, których znaczenie ze względu na ich wartość może radykalnie wzrosnąć w najbliższej przyszłości. Wydaje się jednak, że nie zmieni to podstawowego przekonania, że u podstaw konkurencyjności leży wiedza.

¹ L. Zienkowski, *Gospodarka „oparta na wiedzy” – mit czy rzeczywistość?*, w: *Wiedza a wzrost gospodarczy*, praca zbiorowa pod red. L. Zienkowskiego, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2003, s. 15.

² E. Skrzypek, *Czynniki sukcesu firmy w warunkach GOW*, w: *SUCCESS 2004. Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy*, (red. E. Skrzypek), Materiały z konferencji naukowej Kazimierz Dolny, 26-28 XI 2004, tom 1, UMCS w Lublinie, Lublin 2004, s. 76.

„Motorem” napędzającym rozwój współczesnej gospodarki są tzw. organizacje oparte na wiedzy (organizacje wiedzy). Organizacje wiedzy to organizacje, których działalność bazuje na wiedzy i szeroko rozbudowanych relacjach. Ich wiedza w połączeniu z wiedzą partnerów jest zasadniczym źródłem tworzenia wartości, przy czym wartość ta ukierunkowana jest nie tylko na właściciela czy klienta, ale na wszystkie podmioty wchodzące w interakcje, a więc pracowników, społeczeństwo, organizacje partnerskie i inne, także konkurencyjne, poprzez fakt możliwości współlistnienia i rozwoju. Tworzą i sprzedają one produkty, w których wartość wiedzy przewyższa wartość materii lub/i usługi oparte na wiedzy, a klient zmuszony jest z nich korzystać, gdyż wiedza w nich zawarta charakteryzuje się albo rzadkością występowania i jest chroniona, albo jest na tyle specjalistyczna, że jej pozyskanie jest utrudnione (zbyt kosztowne lub czasochłonne).

Trzonem organizacji opartych na wiedzy są stare korporacje, które świadome zachodzących zmian dokonały rekonfiguracji swoich strategii, struktur oraz zasobów i skoncentrowały swoje działania na generowaniu i wykorzystaniu wiedzy. Jednak istotne znaczenie posiadają też małe firmy, tworzone niejednokrotnie dla realizacji jednego lub kilku bazujących na wiedzy przedsięwzięć. K. Perechuda³, stosując analogię do odkryć w fizyce cząstek elementarnych, traktuje owe firmy jako elektrony, charakteryzujące się:

- „nagłym pojawianiem się,
- trudnościami w pomiarze istotnych parametrów ekonomicznych, finansowych, technologicznych itp.,
- krótkim okresem działalności,
- częstymi mutacjami,
- nieoczekiwanymi anihilacjami (bankructwami)”.

1. Zasoby a wartość organizacji opartych na wiedzy

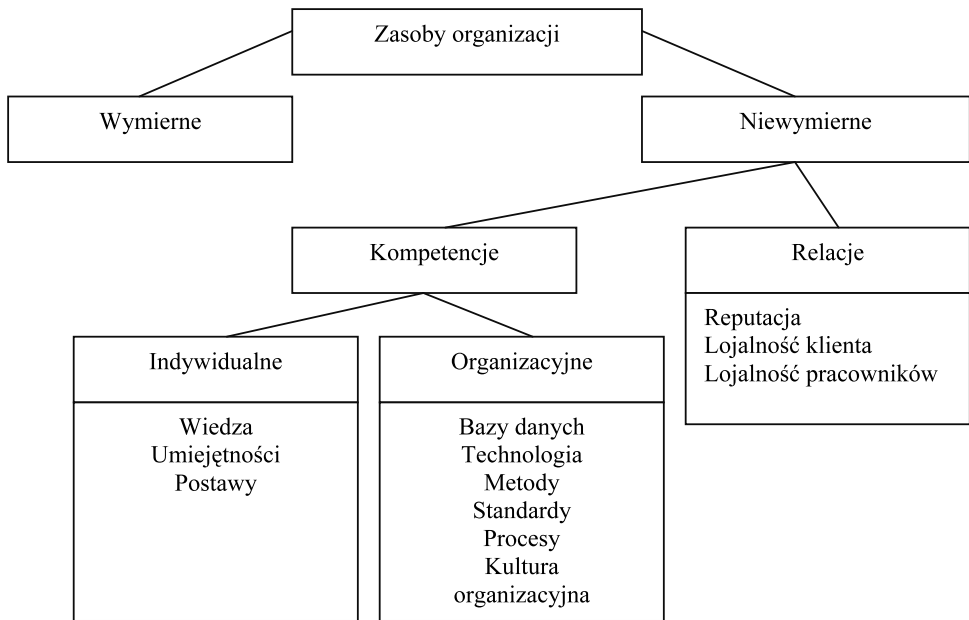
Charakterystyczną cechą organizacji wiedzy jest tworzenie przewagi konkurencyjnej, głównie przez wykorzystanie formuły tworzenia wartości. Czyli organizacje te aktywnie pozyskują, gromadzą i wykorzystują zasoby poprzez budowanie sieci powiązań z różnymi interesariuszami, a powiększanie poziomu efektywności oparte jest na ciągłym procesie organizacyjnego uczenia się⁴. Zasoby

³ K. Perechuda, *Dyfuzyja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 37.

⁴ Zob.: M. Bratnicki, *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wydawnictwo „Triada”, Dąbrowa Górnicza 2000, s. 16.

organizacji ogólnie określić można jako zbiór czynników będących w jej posiadaniu lub/i dyspozycji, które są lub mogą być wykorzystywane w realizowanych procesach. Mają one postać materialną i niematerialną. Zwłaszcza te drugie stanowią w ostatnim czasie szczególny przedmiot zainteresowania, gdyż upatruje się w nich istotne źródła wartości współczesnych przedsiębiorstw.

Rys. 1. Klasyfikacja zasobów organizacji wg B. Lowendahla

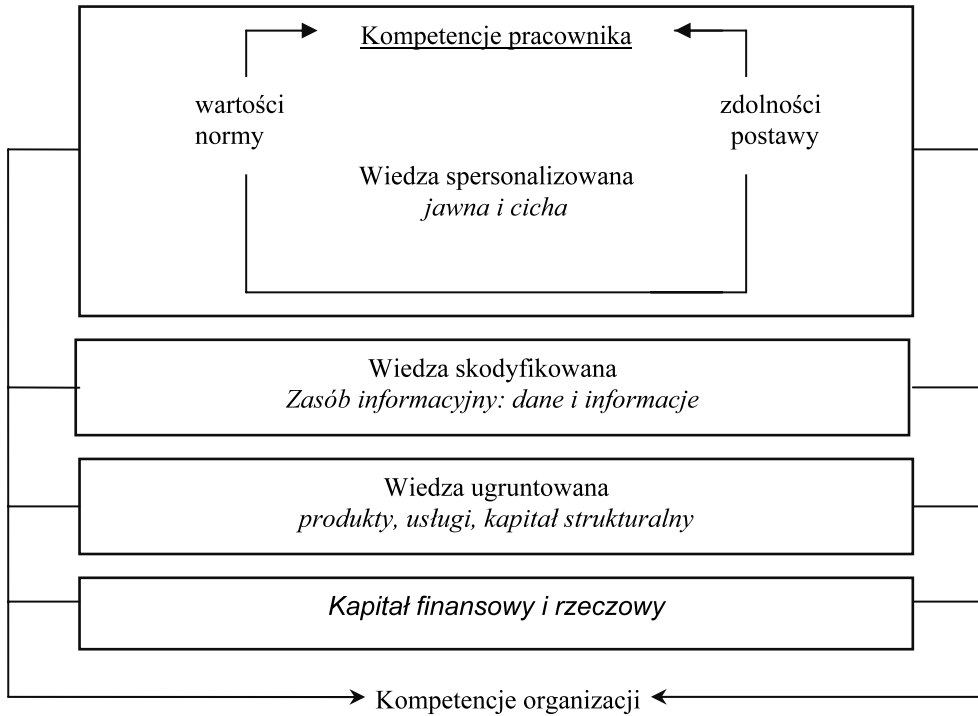


Źródło: D. Dobija, *Metodyka szacowania wiedzy*, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, praca zbiorowa pod red. B. Wawrzyniaka, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 285.

Na ogół zasobów organizacji można patrzeć w różnych przekrojach. Przykładowo K. Haans i B. Lowendahl wyróżniają wymierne i niewymierne (intelektualne) składniki zasobów organizacji, przy czym te drugie mają postać kompetencji lub relacji⁵, (rys. 1).

⁵ D. Dobija, *Metodyka szacowania wiedzy*, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, praca zbiorowa pod red. B. Wawrzyniaka, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 285.

Rys. 2. Układ zasobów organizacji opartej na wiedzy



Źródło: opracowanie własne.

Na zasoby organizacji wiedzy spojrzeć też można w przekroju różnych typów zasobów niematerialnych opartych na wiedzy⁶ (rys. 2). Wówczas ogół zasobów organizacji stanowi konfiguracja jej wiedzy spersonalizowanej (wraz ze zdolnościami, normami, wartościami i postawami ludzi tworząc ich kompetentność),

⁶ Przedstawione ujęcie zasobów organizacji wiedzy oparte jest na założeniu, że wiedza to elastyczna i dynamiczna 'substancja' niematerialna, której podstawowa postać (spersonalizowana) stanowi efekt przetwarzania myślowego zbiorów informacji posiadanych i uzyskiwanych przez człowieka. Czyni ją to względna, gdyż procesy myślowe ukierunkowane są przez intuicję, a względność ta potęgowana jest przez kontekst, w jakim znajduje się dana osoba (np. kulturowy). Jedną ze szczególnych cech czy zdolności tej niematerialnej substancji jest to, że jej pewna część może być kodyfikowana i przechowywana czy przekazywana w postaci zarejestrowanych zbiorów informacji. Drugą ze szczególnych cech jest fakt, że ugruntowuje się w produktach, usługach, procesach czy relacjach. B. Mikuła, *Geneza, przestanki i istota zarządzania wiedzą*, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, praca zbiorowa pod red. K. Perechudy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 15.

skodyfikowanej i ugruntowanej wraz z kapitałem rzeczowym i finansowym. Łącznie konfiguracja ta bezpośrednio decyduje o poziomie kompetencji organizacji i konkurencyjności, przy czym jeśli chodzi o konkurencyjność, w dużej mierze zależy ona od stopnia integracji konfiguracji materialnych i niematerialnych zasobów organizacji z jej otoczeniem.

Pojęcie „wartości” w ogólnym ujęciu oznacza, ile coś jest warte pod względem materialnym. W praktyce gospodarczej najczęściej mowa jest o wartości ekonomicznej przedsiębiorstwa (bądź jego aktywu), która oznacza zdolność do generowania wolnych przepływów pieniężnych dla jego właściciela. Inne rodzaje wartości stosowane przy wycenie przedsiębiorstw to wartość użytkowa, właściciela, księgową, rynkową, godziwą, odtworzeniową, inwestycyjną, likwidacyjną, goodwill, biznesu w działaniu, kapitalizacji rynkowej, podatkową, zabezpieczenia, bilansowa⁷.

W teorii kapitału intelektualnego wartość rynkowa organizacji niejednokrotnie przedstawiana jest jako suma wartości księgowej i jej kapitału intelektualnego. Wartość kapitału intelektualnego to natomiast prosta suma wartości jego elementów składowych. Przykładowo, w ujęciu L. Edvinssona i M.S. Malone'a⁸ to suma kapitału strukturalnego i kapitału ludzkiego. Takie podejście jednak jest nadmiernym uproszczeniem związku między zasobami organizacji a jej wartością. Jest tego kilka powodów:

1. Zasoby organizacji nie są jedynym źródłem jej wartości. Decydują o niej także czynniki zewnętrzne, również niezależne od organizacji, takie jak ustrój polityczny i sytuacja polityczna w regionie, sytuacja gospodarcza, regulacje prawne i podatkowe, infrastruktura lokalna, poziom i zmienność cen na rynku itp. (przykładową koncepcję źródeł wartości organizacji przedstawia rys. 3).
2. Wpływ na wartość organizacji mogą mieć także nieprzewidziane pojedyncze zdarzenia typu fuzje i przejęcia wśród organizacji konkurencyjnych, wprowadzenie na rynek nietrafnej reklamy lub wadliwego produktu, oskarżenie właściciela lub członka naczelnego kierownictwa o dokonanie przestępstwa, oskarżenie przez instytucję państwową o łamanie przez

⁷ M. Panfil, *Wprowadzenie do wyceny spółek*, w: *Metody wyceny spółki. Perspektywa klienta i inwestora*, praca zbiorowa pod red. M. Panfila, A. Szablewskiego, Poltext, Warszawa 2006, s. 28-29.

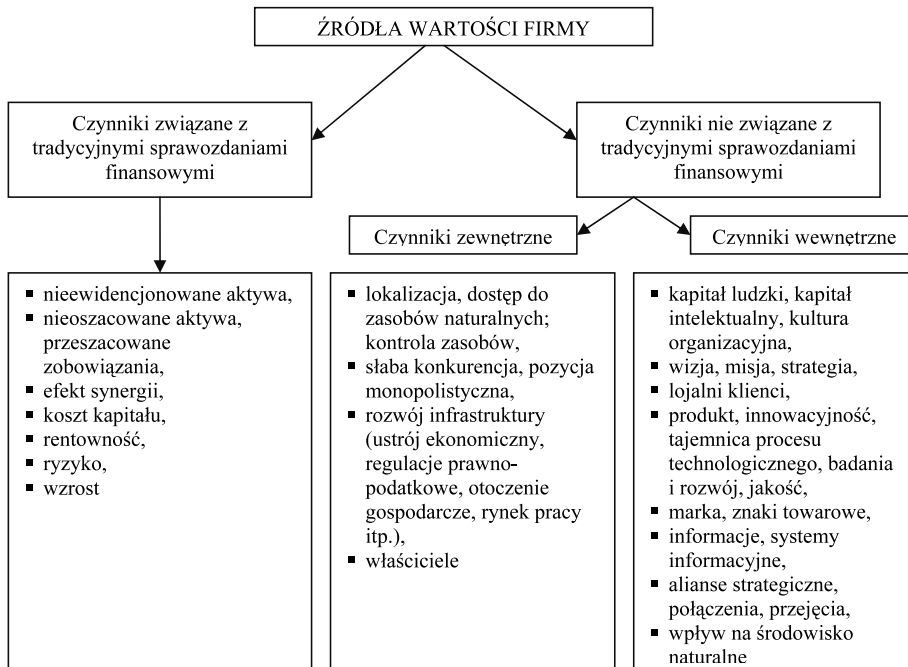
⁸ L. Edvinsson, A.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2001, s. 17.

organizację przepisów prawa, które jest zagrożone wysoką grzywną lub zanieczyszczanie środowiska naturalnego itp. Wartość wówczas zaczyna maleć ze względu na utratę reputacji i zanik kapitału relacyjnego (zaprzestanie współpracy z partnerami, odejście klientów), ale to zjawisko jest najczęściej odsunięte w czasie.

- Oprócz wielu czynników zewnętrznych organizacji na wielkość wolnych przepływów pieniężnych wpływa konfiguracja i wzajemne dostosowanie poszczególnych elementów składowych zasobów niematerialnych i materialnych. Nadmiar jednego z zasobów w stosunku do pozostałych może stanowić czynnik wręcz obniżający przepływy pieniężne (np. posiadanie zbyt dużej liczby specjalistów w stosunku do posiadanego kapitału klienckiego i strukturalnego).

Zastosowanie formuły liczenia wartości organizacji jako sumy wartości elementów składowych w ostatniej ze wskazanych sytuacji może podać znacząco przewartościowany poziom wartości organizacji.

Rys. 3. Klasyfikacja źródeł wartości firmy



Źródło: M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 38.

2. Migracja wartości i zasoby ją obniżające

Jedno z utrudnień ustalenia rzeczywistej wartości organizacji na dany moment związane jest z cyklem życia organizacji i towarzyszącym mu zjawiskiem migracji wartości (rys. 4). Na fazy zmian wartości główny wpływ mają trzy czynniki: stopień rozwoju konkurencji, udział w rynku (wielkość sprzedaży), poziom rentowności. W zależności od poziomu ukształtowania się tych czynników organizacja przyciąga lub traci swój kapitał⁹. Zjawisko to w dużej mierze dotyczy zasobów niematerialnych organizacji. Przykładowo w fazie rozwoju w stosunku do nowo powstałego przedsiębiorstwa konkurencja może podejmować działania ograniczające swobodę manewru strategicznego nowego rywala, utrudniając mu zawiązywanie relacji z dostawcami i klientami oraz spowalniając jego proces uczenia się. Natomiast w fazie schyłkowej, której symptomami są między innymi malejąca sprzedaż, utrata klientów, spadek zysków, przedsiębiorstwo traci początkowo kapitał relacyjny i ludzki, co w dalszej kolejności powoduje zachwianie w całej strukturze zasobów organizacji. Migracje wartości mogą być potęgowane także przez zdarzenia, na które nie ma wpływu dana organizacja. Np. wymiana kadry kierowniczej firmy partnerskiej może doprowadzić do relatywnego zaprzestania współpracy, a decyzja o zmianie asortymentu produkcji centralnej organizacji sieciowej – nawet do upadku organizacji partnerskiej.

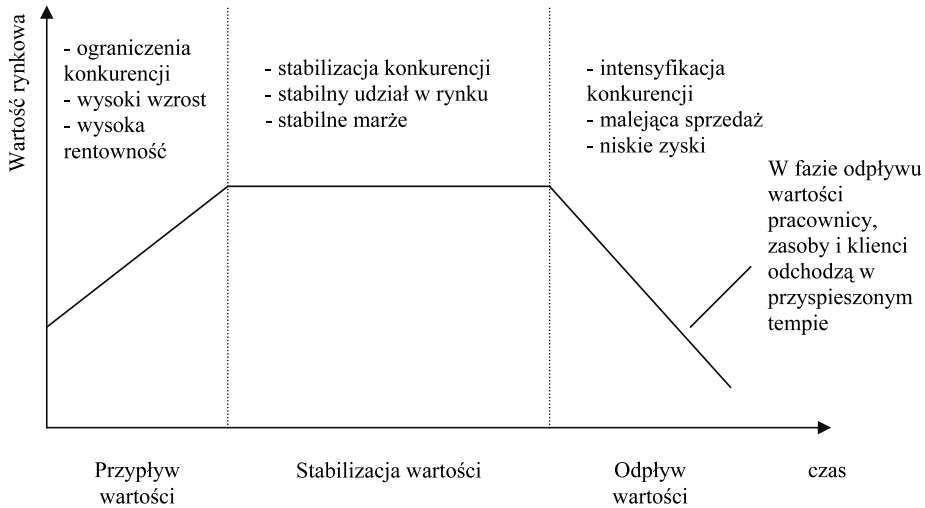
Trudności w ustaleniu dokładnej wartości organizacji potęguje fakt przesunięć w czasie między dokonanymi inwestycjami w zasoby niematerialne a uzyskiwanymi z nich efektami oraz dużym ryzykiem. Niełatwo bowiem przewidzieć, kiedy uzyskane zostaną pierwsze pozytywne efekty przeprowadzonych szkoleń, zatrudnienia utalentowanych pracowników, przeprowadzonych kampanii reklamowych, lobby na rzecz obniżenia podatków czy zmiany przepisów, rozmów na rzecz utworzenia aliansu strategicznego itp., oraz czy w ogóle one wystąpią.

Migracja wartości to nie jedyne niebezpieczeństwo dla wartości organizacji opartych na wiedzy. Innym, szczególnym, są zasoby niematerialne, które można określić z punktu widzenia tworzenia wartości jako antyzasoby. Dotyczy to przede wszystkim zasobów, których nośnikiem są ludzie, np. posiadacze „antytalentów” typu: zdolność do tworzenia konfliktów, tworzenia barier komunikacyjnych, komplikowania pracy innym ludziom, doprowadzania organizacji do problemów finansowych itp. Do tych zasobów można też zaliczyć normy, którymi posługi-

⁹ M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 13.

wać się mogą ludzie podejmując zachowania sprzeczne z zasadami etycznymi czy prawem. Te sytuacje lub brak wiedzy przełożyć się może na tworzenie innych niematerialnych antyzasobów, np. kampanii reklamowej całkowicie nie dostosowanej pod względem obyczajowości do kultury grupy jej odbiorców.

Rys. 4. Fazy migracji wartości



Źródło: M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 14.

Wnioski

W odniesieniu do podjętych w rozważaniach zagadnień można wyprowadzić kilka wniosków:

1. Mimo że za główny czynnik rozwoju gospodarczego uznaje się obecnie wiedzę, to znaczenie zasobów materialnych z punktu widzenia tworzenia wartości jest nadal duże.
2. Ustalenie wartości zasobów niematerialnych jest zadaniem niezwykle trudnym. Dlatego konieczne jest dalsze poszukiwanie narzędzi, za pomocą których będzie można obiektywnie dokonać ich pomiaru.
3. Konkurencyjność oraz wartość organizacji opartej na wiedzy zależy od wzajemnego dopasowania i konfiguracji elementów składowych zasobów niematerialnych i materialnych oraz dostosowania do otoczenia.

4. Ustalanie wartości zasobów niematerialnych formułą sumy wartości ich elementów składowych jest mało precyzyjne.
5. Dużym utrudnieniem w ustaleniu ceny przedsiębiorstwa na dany moment jest migracja wartości oraz fakt, że efekty wielu decyzji i działań podejmowanych w stosunku do zasobów niematerialnych są przesunięte w czasie i trudne do przewidzenia.
6. W pomiarze wartości organizacji nie należy utożsamiać kapitału intelektualnego z całością zasobów niematerialnych. Za kapitał intelektualny należy przyjąć tylko tę część zasobów niematerialnych, która faktycznie wykorzystywana jest do tworzenia wartości. Oprócz tego należy identyfikować antyzasoby (antytalenty ludzi, złą reputację, brak lojalności pracowników, zbiory nieużytecznych informacji itp.), gdyż obniżają one zdolność do generowania wolnych przepływów pieniężnych dla właściciela.

SOURCE OF VALUE CREATION OF KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATIONS

Summary

The knowledge based organizations underlie the basis of modern economies development. The characteristic feature of knowledge based organization is the creation of competitive advantage, principally by using the canons of value creation. The basis of such the organizations management determines the necessity of knowing the value of those origins and factors that influence them. These issues are all mentioned in the fragment.

Translated by Bogusz Mikuła